Il y a quelques mois, Alexander Osterwalder faisait l'objet d'un article dans Bilan, *titré « L'homme qui invente de nouveaux modèles d'affaires ». Désormais, un livre, co-écrit avec Yves Pigneur, précise sa vision.*

Business Model : mode

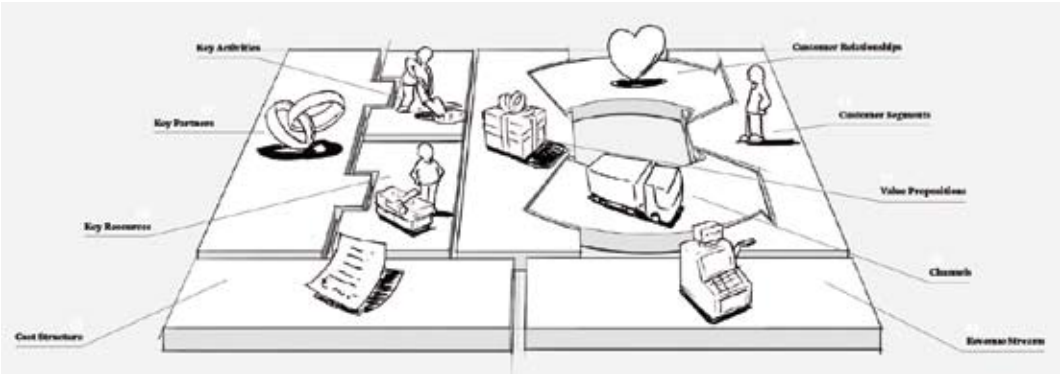
Interview d'Alexander Osterwalder
Gradué MBI 2000
osterwalder@gmail.com
http://www.alexosterwalder.com

Par Christophe Fischer
christophe.fischer@gradueshec.ch

En quoi consistent ces nouveaux modèles ?
Il s'agit concrètement de nouvelles méthodes permettant de créer et de délivrer de la valeur pour les clients d'une entreprise et pour l'entreprise elle-même. Prenez Ikea, un exemple parmi les plus classiques. Les clients bénéficient de meubles avec un design de qualité, vendus à un prix abordable. Ceci n'est possible que grâce au modèle d'affaires (business model) d'IKEA : le self-service en grande surface, clients qui montent leurs meubles eux-mêmes. Grâce à ce modèle, IKEA ne cesse de croître tout en comptant sur une clientèle fidèle et satisfaite.

Pouvez-vous préciser en quoi la notion de business model se différencie du business plan ?
En quelque sorte, le business model explique la logique globale de l'entreprise. Il explique ce que l'entreprise crée comme valeur (l'offre), comment elle le fait et pour qui, et comment elle pense gagner de l'argent. Le business plan explique plutôt comment le business model est implémenté et par quelle équipe de management. Il faut d'abord un bon modèle d'affaires avant de pouvoir écrire un business plan qui précise et développe les projets d'implémentation, les milestones, les projections financières et les risques potentiels.

Un exemple phare qui vous plaît particulièrement ?
En Suisse, c'est l'exemple de Nespresso que je trouve extrêmement intéressant. Nestlé avait inventé une nouvelle technologie pour produire facilement un bon café expresso à la maison. Mais ce n'est qu'avec un business model particulièrement efficace que cette technologie a connu son énorme succès commercial : la distribution directe des capsules Nespresso aux foyers sous le chapeau d'une marque (brand) véhiculant des valeurs de prestige et de luxe. C'était un modèle d'affaires totalement novateur pour Nestlé qui vendait du café soluble – Nescafé – à travers les grandes, moyennes et petites surfaces. Aujourd'hui, Nestlé continue d'innover dans ce domaine avec l'introduction de Dolce Gusto dont le principe ressemble à Nespresso, mais qui est commercialisé selon un business model différent.
Un autre exemple fascinant est Grameen Bank fondé par Muhammad Yunus, qui a popularisé les microcrédits : quelques centaines



« Soyez le plus curieux possible »

d'emploi

de francs sont offerts à des femmes au Bangladesh, afin de leur permettre d'investir en moyens de production pour mieux gagner leur vie. En achetant une vache, par exemple, elles peuvent revendre le lait. Une entreprise suisse a également créé un business model innovant autour des microcrédits : BlueOrchard, basée à Genève, agrège les besoins en capital des institutions de microcrédit et les offre en tant que fonds d'investissement aux banques et investisseurs institutionnels.
Un exemple que j'observe de près en ce moment est celui de Daimler, le fabricant allemand de véhicules. Ce groupe vient de lancer un concept de mobilité sous le nom de car2go et expérimente, avec cette offre de service totalement nouvelle, de nouvelles méthodes complémentaires par rapport à son activité de production et de vente de véhicules.

Comment qualifieriez-vous le chemin parcouru depuis les concepts de Michael Porter (entre autres sur la création de valeur) ?
Les concepts de Porter se prêtent extrêmement bien à des entreprises de production classique (chaîne de valeur) et à des industries bien délimitées (les cinq forces compétitives). Ses concepts ont servi de référence pendant des décennies, notamment dans le contexte de la formation MBA. Les business models d'aujourd'hui, par contre, sont plus difficiles à analyser avec les concepts de Porter. Il est impossible d'analyser des modèles d'affaires tels que celui de Nespresso, de Grameen Bank ou d'Apple (iPod, iTunes et musique digitale) avec Porter. C'est pour cette raison que j'ai développé avec le professeur Yves Pigneur (de l'Université de Lausanne) un nouveau concept qui permet aux entreprises d'analyser et de changer leur business model. Notre concept, le Business Model Canvas, est déjà utilisé dans des entreprises telles que 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte, Telenor et d'autres, avant même d'avoir publié notre livre sur ce concept.

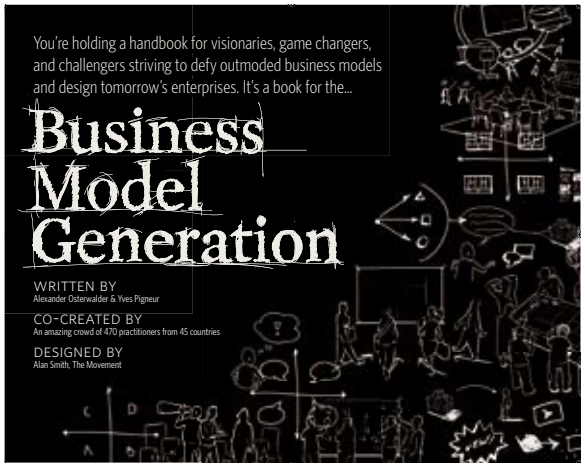
Quel est le business model propre à Alexander Osterwalder ?

Le concept que nous avons développé permet aux entreprises de décrire leur modèle d'affaires avec neuf « building blocks » sur une seul page A4 : la proposition de valeur, les segments de clients, les canaux de distribution, les relations clients, les flux de revenus, les ressources et activités clés, les partenaires et la structure de coûts (voir illustration). Ce qui est novateur est d'illustrer tous ces éléments sous la forme d'une seule « big picture » et, sur cette base, de se poser la question suivante: comment innover, comment faire évoluer mon business model ?

Alexander Osterwalder et Yves Pigneur sont cooauteurs de « Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers ».
En 2004, Alex Osterwalder effectuait son doctorat à HEC Lausanne et s'intéressait avec Yves Pigneur au concept de «business model» qui fut l'objet de plusieurs de leurs publications. Au fur et à mesure que la demande pour des séminaires et des conférences augmentait, l'idée d'un livre sur la conception et l'innovation par les business models a germé. Très vite aussi s'est imposée l'idée que le sujet et la façon dont il s'était répandu seraient mieux mis en valeur par une approche de publication non conventionnelle.. En novembre 2008, Alex, Yves et un collègue hollandais ont lancé une plateforme sur le web qui permettait aux participants de participer à la rédaction par des commentaires, contre la promesse de voir leur nom figurer dans le livre. En effet, à intervalles plus ou moins régulier, Alex et Yves mettaient en ligne des chapitres ou parties de livre pour susciter réactions et suggestions. Après deux mois, on comptait déjà sur la plateforme 200 personnes provenant de 25 pays, ayant payé 24 dollars pour y accéder. Au début de cet été, le droit d'entrée a été augmenté à 120 dollars pour garder à la communauté une taille raisonnable. Plus de 500 personnes contribuent ainsi avec enthousiasme à une conception pour le moins originale.
Site du livre : http://www.businessmodelgeneration.com
blog d'Alex : http://business-model-design.blogspot.com
Hub du livre : http://www.businessmodelhub.com

Business Model : mode d'emploi

Dans quel contexte votre propre modèle a-t-il éclos ?
Le modèle est appliqué dans divers types d'industries, même par des services publics et des organisations à but non lucratif. Il est surtout utilisé pour clarifier le business model existant et pour trouver des nouvelles manières de créer de la valeur dans un domaine spécifique. Je suis sollicité à travers le monde pour exposer cette approche dans des conférences et workshops. En ce moment, je vis uniquement de cette activité et je l'ai utilisée pour partiellement auto-financer l'écriture d'un livre que nous avons publié en septembre 2009. L'autre partie du financement du livre provient de 470 co-auteurs qui ont payé pour participer au projet, ainsi que des pré-ventes du livre.


You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the...
Business Model Generation
WRITTEN BY
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
CO-CREATED BY
An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries
DESIGNED BY
Alan Smith, The Movement

Quelles sont vos perspectives de développement, vos projets ?
Le sujet qui m'intéresse semble intéresser un nombre croissant d'entreprises, dans toutes sortes de domaines d'activités, et il reste encore beaucoup à faire. Notamment dans l'implémentation des modèles d'affaires innovateurs. Des sujets tels que les business models appliqués à l'entrepreneuriat social, qui combinent profit financier et impacts sociaux et environnementaux, me fascinent également. Le projet sur lequel je travaille en ce moment est la création d'une plate-forme en ligne permettant de centraliser, en un seul lieu, l'expérience et les compétences d'autres personnes qui travaillent sur le sujet des business models. Ce mode participatif est à mon sens l'un des plus puissants que l'on puisse imaginer actuellement.

***Last but not least*: à votre avis, le cursus HEC – Lausanne ou autre – prépare-t-il efficacement les futurs entrepreneurs en herbe ? Quel conseil donneriez-vous à un jeune gradué ?**
Je pense que le cursus est très bon quant aux méthodes et concepts enseignés. En revanche, je pourrais m'imaginer davantage d'accent du côté pratique. Le cursus devrait impérativement être accompagné par des projets réels, « partagés » entre les différents cours et enseignants (comptabilité, stratégie, opérations). Ceci donnerait aux étudiants une image plus réelle et pratique de la création et de la gestion d'une entreprise.
Mon conseil aux jeunes gradués : soyez le plus curieux possible et essayez des choses qui paraissent insensées. C'est la meilleure manière de développer les compétences qui seront utiles à l'économie de demain.

Le 2 décembre prochain à 19 heures, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur animeront **une table ronde** sur leur projet dans le cadre des 7à9 du MBA, organisée conjointement avec l'Association des Gradués à l'Hôtel Alpha-Palmiers.

Informations et inscriptions sous www.gradueshec.ch